



Álvaro Polo,
director de Recursos Humanos de
Abengoa

Alfaqui

Nos perciben como una empresa dinámica, competitiva y generadora de oportunidades

Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía, con una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, la transparencia y el rigor. Con una plantilla que supera los 20.000 profesionales, su director de Recursos Humanos destaca la fuerte competitividad que hay en su sector de actividad por la captación de talento.

¿Cuál es la actual estructura y los principales cometidos de su departamento de Recursos Humanos?

Nuestra estructura viene condicionada por nuestro cometido. Así, tenemos seis verticales: selección, formación, desarrollo, administración de personal, relaciones laborales y prevención de riesgos, que se completan, horizontalmente, con coordinadores por grupo de negocio y áreas geográficas. De esa manera, nos aseguramos estar en el negocio.

¿Y qué destacaría de la evolución en los últimos años?

Destacaría la especialización alcanzada y la evolución hacia un perfil de consultoría, donde la orientación al negocio y a los resultados, combinadas con una extraordinaria vocación de servicio, han conseguido altos niveles de excelencia. Creo que Abengoa tiene un equipo extraordinario.

¿Qué retos y objetivos tienen marcados?

El objetivo es seguir ayudando al crecimiento de Abengoa y asegurar el cumplimiento de su plan estratégico realizando las labores que nos son propias. De este modo, trabajamos para potenciar, aprovechar y transmitir el conocimiento; desarrollar el talento y las competencias; incorporar e integrar a los profesionales idóneos para cada puesto, misión y responsabilidad, y en general,

hacer de Abengoa una empresa cada vez más atractiva, donde se den las condiciones para el desarrollo personal y profesional, interesante en sus condiciones y en su entorno, y en su modelo de gestión de personas.

¿Cuál es el perfil del empleado de Abengoa?

El perfil de nuestro empleado es el de un profesional que trabaja para ayudar a conseguir un mundo sostenible, con un esquema mental global, con idiomas y con disposición a comprometerse con el proyecto del grupo.

Tienen personas trabajando en numerosos países, ¿qué implica para la gestión de Recursos Humanos que la plantilla esté dispersa?

Es una magnífica oportunidad. La diversidad enriquece enormemente a la compañía. La cultura de

¿Qué criterios priman a la hora de la selección de personal para trabajar en Abengoa?

La clave está en que el candidato reúna el perfil de competencias definido para el puesto, misión o responsabilidad de que se trate. Le damos especial importancia al conocimiento de idiomas y a la disponibilidad para viajar, ambos temas son clave en una multinacional.

¿Cuál es la imagen como "empleador" que proyecta la entidad?

Pienso que se nos percibe como una empresa dinámica, competitiva y generadora de oportunidades; una empresa multinacional líder, muy ligada al desarrollo sostenible y con un claro perfil innovador, donde uno puede desarrollarse personal y profesionalmente. Creo que Abengoa tiene un perfil de compañía muy atractivo como empleador. Todo ello se traduce en los más de 100.000 currículos vitae anuales que recibimos.

¿Qué factores complican el proceso de selección en un sector como el suyo?

Nuestro sector tiene una presión enorme de demanda y una gran escasez internacional de profesionales. EE UU y Alemania tienen un déficit de

El perfil de nuestro empleado es el de un profesional que trabaja para ayudar a conseguir un mundo sostenible

Abengoa es de abajo hacia arriba, y ello hace que podamos integrar distintas sensibilidades y culturas, y, también, las mejores prácticas mundiales. La compañía sale muy fortalecida.

más del 20% de ingenieros; España gradúa cada año 12.000 ingenieros y demanda más de 30.000; India ya no exporta talento. Tenemos un entorno difícil, un enorme reto.

A pesar de ello, en los últimos años hemos contratado una media anual de cerca de 2.000 profesionales anualmente y nuestra rotación media se sitúa en torno al 4%. Hoy Abengoa la integran más de 20.000 personas.

¿Qué tipo de actividades externalizan y por qué?

Tenemos una red internacional de colaboradores que nos ayuda en todos los ámbitos de la función de Recursos Humanos. Su concurso es clave en el éxito de la compañía.

¿Y qué les piden?

A nuestros colaboradores les pedimos que entiendan el negocio, su realidad y su velocidad; que entiendan que el objetivo de Abengoa es la excelencia en todo lo que emprende y hace. Abengoa es una empresa de máximos.

La formación tienen una gran importancia en Abengoa, incluso tienen su propio campus online. ¿Qué destacaría de sus políticas en este sentido?

La formación es uno de los pilares básicos. La apuesta es estratégica: en el año 2007 realizamos 680.000 horas de formación, y este año 2008 estaremos muy cerca del millón de horas. Creemos en ella, es capital para el desarrollo profesional de

El campus virtual

El C@ampus es el espacio virtual, situado en el portal del empleado de Abengoa, donde se albergan los distintos contenidos formativos que se ofrecen en línea: formación corporativa, general, técnica, en prevención de riesgos e idiomas, entre otras. El C@ampus permite la tutorización, los foros académicos virtuales, la evaluación del aprendizaje, y el seguimiento y registro de la formación.

El modelo de desarrollo profesional de Abengoa se estructura en una serie de itinerarios profesionales, basados a su vez en itinerarios formativos, que pretenden conseguir profesionales altamente cualificados en las disciplinas claves del negocio, alineados con la cultura corporativa y con las mejores prácticas del mercado.

Entre los programas profesionales de Abengoa cabe destacar:

- Programa de directores de proyecto: con promociones no sólo en España, sino también en el resto de áreas donde Abengoa desarro-

lla su actividad, como Iberoamérica o China. Participan en este programa un total de 104 personas. De ellas, el 60% lo hacen actualmente fuera de España.

- Programa de jefes de proyecto: desde octubre del 2006, se han puesto en marcha tres promociones en la que han participado un total de 65 profesionales.
- Programa de jefes de obra: se han puesto en marcha tres promociones en las que han participado un total de 54 empleados.
- Programa de desarrollo directivo: con independencia de los programas profesionales específicos, Abengoa requiere de un programa de personas clave que le permita asegurar un equipo altamente capacitado para asumir los retos estratégicos de cada momento. Para ello dispone del plan de directivos. Más de 500 empleados se encuentran dentro de este programa, en el que reciben formación específica para ampliar sus competencias y habilidades directivas.

nuestros empleados, cohesiona la compañía en la medida en que es transmisora de cultura y nos hace más competitivos.

¿Cómo se enfoca, a producto y operativa o a desarrollo?

A ambas cosas. Nos preocupamos de lo técnico y de las habilidades; nos preocupamos de formar a nuestros profesionales en la cultura corporativa, transmitir cómo entiende Abengoa los negocios, su estrategia, sus riesgos, las finanzas, y de transmitir cuáles son sus valores y cuáles sus sistemas de gestión. También nos preocupamos de los idiomas y, muy especialmente, de la formación en materia de seguridad y salud laboral.

¿Cómo gestionan el desarrollo del talento en su organización?

Abengoa apuesta por un modelo de gestión de personas basado en competencias, y cuenta con un ambicioso sistema de evaluación del desempeño; si esto lo ligamos a nuestro entendimiento del desarrollo a través de la formación y tenemos en cuenta la concreción de itinerarios profesionales

En 2007 realizamos 680.000 horas de formación, y este año 2008 estaremos muy cerca del millón de horas realizadas

específicos, nos encontramos, a mi juicio, con un sistema muy completo de gestión del talento, tanto en su identificación inicial como en su posterior desarrollo.

Y en lo que se refiere a la retribución, ¿qué política aplican?

Nuestro sistema de retribución tiene en cuenta en su estructura la capacidad, el rendimiento y la calidad en el trabajo, así como la responsabilidad ejercida y los resultados obtenidos. Nos preocupamos de conocer muy bien el mercado para que no se produzcan desfases.

La conciliación es una tendencia en alza. ¿Cómo se contempla esta medida en Abengoa?

La conciliación tiene un papel fundamental, pues creemos en el equilibrio de la vida familiar y profesional. Abengoa mantiene políticas de flexibilidad horaria, de guardería, de permisos y de ayudas, y de implantación de servicios que mejoren la calidad de vida de nuestros empleados. En estos momentos estamos definiendo un ambicioso modelo

social para nuestra futura sede en Sevilla, en Palmas Altas, en Sevilla.

Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales peculiaridades de la gestión de RR HH en su sector de actividad?

Nuestra gestión está muy condicionada por la diversidad de actividades, la dispersión geográfica –que comprende una multiculturalidad manifiesta– y la velocidad, ya que gestionamos en tiempo real.

¿Miden la gestión de RR HH y su aportación a la cuenta de resultados?

En Abengoa creemos que es perfectamente medible la eficacia y la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos; es más, pensamos que es muy necesario. En Abengoa disponemos de indicadores que nos permiten conocer su grado de respuesta, la calidad en el servicio y su alineación con el negocio y con su estrategia.

Cuando crees que tu mayor activo está en las personas que conforman la compañía, y que ésta es tu verdadera ventaja competitiva, crees, por tanto, que una adecuada gestión de personas crea valor

a corto, medio y largo plazo, y que su impacto en la cuenta de resultados es crítico.

La RSC es fundamental para Abengoa...

La responsabilidad social corporativa en Abengoa es absolutamente capital y se canaliza a través de la Fundación Focus-Abengoa. Para su impulso y gestión se ha creado una dirección propia.

¿Hasta qué punto es importante la gestión estratégica de la comunicación interna?

En Abengoa creemos que la comunicación interna es muy importante: compartir la información genera oportunidades y cohesiona alrededor de un proyecto común, aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso. Es fundamental que haya una comunicación fluida tanto de la compañía hacia el empleado como del empleado hacia la compañía.

En Abengoa el portal del empleado constituye un foro de encuentro, de información y comunicación. Constantemente actualizado, recoge la información más relevante de la compañía y publica diariamente las noticias de interés, tanto las de índole de negocio como las de régimen interno. En él se encuentra el C@ampus Abengoa (universidad virtual), el tablón de anuncios o el buzón de sugerencias, por ejemplo.

Por otro lado, tenemos la web de Abengoa (con blog propio) y el boletín de noticias (revista bimes-

GIRH

Gestión Integral de Recursos Humanos, S. A. (GIRH) es la empresa de Abengoa especializada en gestión y desarrollo de empleados; da servicio a sus sociedades en las áreas propias de Recursos Humanos. Su misión no es otra que la de garantizar en el área de Recursos Humanos las políticas, estrategias y acciones necesarias para posibilitar el cumplimiento del plan estratégico de Abengoa, principalmente:

- atrayendo, incorporando y reteniendo a los profesionales idóneos para cada puesto, misión y responsabilidad;
- potenciando, aprovechando y transmitiendo el conocimiento;
- desarrollando el talento y las competencias;
- haciendo de Abengoa una empresa donde se den las condiciones para el desarrollo personal y profesional, atractiva en sus condiciones, en su entorno y en su modelo de gestión de personas;
- colaborando en la responsabilidad social corporativa.

Su gestión con cada una de las sociedades se basa en las premisas del modelo de *outsourcing*, es decir, en los contratos de prestación de servicios y en los acuerdos de nivel de calidad, con lo que se posibilita un seguimiento objetivo a través de los indicadores diseñados al efecto.

Sus servicios están estructurados en vertical y se corresponden con:

- Selección.
- Formación.
- Administración de Personal.
- Relaciones Laborales.
- Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.
- Desarrollo.
- Acción Social.

Actualmente, GIRH tiene sedes establecidas en España (principalmente en Madrid y Sevilla), Centroeuro (Róterdam), Norteamérica (Saint Louis) y México (México D. F. y Querétaro), y coordina, en sus responsabilidades corporativas y horizontales la actividad de manera global en todo el universo Abengoa. La plantilla de GIRH está compuesta por 120 profesionales.

tral); y si profundizamos en programas particulares podemos encontrar, por ejemplo, la revista de prensa, de carácter diario; el programa *newsletter*, de carácter mensual, o las circulares, que se publican según oportunidad ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

Abengoa en cifras

- Abengoa tiene su sede principal en Sevilla. Está presente, a través de sus sociedades filiales y empresas participadas, instalaciones y oficinas, en más de 70 países, donde opera a través de sus cinco grupos de negocio: solar, bioenergía, servicios medioambientales, tecnologías de la información e ingeniería. Abengoa cuenta con una plantilla altamente cualificada formada, a diciembre de 2007, por 20.721 personas.
- Aproximadamente, el 15% de la plantilla son mujeres y su presencia en los comités de dirección responsables de la estrategia de cada una de las sociedades que conforman Abengoa se sitúa por encima del 14%.
- Los análisis relativos a la edad de los colaboradores de Abengoa indican el equilibrio existente entre los distintos tramos; más del 60% de la plantilla se sitúa por debajo de los 40 años.

